

PERANAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ATAS REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PADA CV NUSA PRATAMA ANUGRAH

by Eka Qoiriatu Sholikhah

Submission date: 10-Aug-2021 08:08AM (UTC+0700)

Submission ID: 1629742721

File name: Eka_Qoiriatu_Sholikhah.pdf (211.5K)

Word count: 2688

Character count: 18227

**PERANAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ATAS
REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN UNTUK
MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PADA
CV NUSA PRATAMA ANUGRAH**

Eka Qoiriatu Sholikhah

Hendy Widiastoeti

ekaqoiriatu17@gmail.com

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

HR management audits need to be carried out the company to evaluate whether HR programs/activities have been running well based running well based on existing standards and to identify activities/programs from the HR function that still need improvement. The purpose of this study was to assess the efficiency and effectiveness of the recruitment, training and development of employees at CV Nusa Pratama Anugrah. Data collection techniques in this study are by conducting observations, interviews, questionnaires, and documentation. This study used descriptive qualitative method. Data analysis is done by connecting the conditions that occur with the criteria, if there is a GAP, the researcher looks for the cause, and formulates recommendations. Based on the results of the study, it can be seen that HR recruitment, training and employee development at CV Nusa Pratama Anugrah have been effective and efficient, but there are still several programs that still need improvement such as HR planning, HR qualifications, HR requirement forecasters, and policies regarding recruitment.

Keywords: *Management Audit, Recruitment, Training and Development, Efficiency, Effectiveness.*

ABSTRAK

Audit manajemen SDM perlu dilakukan pada perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap program/aktivitas SDM apakah telah berjalan dengan baik berdasarkan standar yang ada serta untuk mengidentifikasi aktivitas/program-program dari fungsi SDM yang masih memerlukan perbaikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas atas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan pada CV Nusa Pratama Anugrah. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Analisa data dilakukan dengan menghubungkan kondisi yang terjadi dengan kriteria, jika terjadi kesenjangan atau GAP maka peneliti mencari penyebabnya, dan merumuskan rekomendasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa rekrutmen SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan di CV Nusa Pratama Anugrah telah berjalan efektif dan efisien, namun masih ada beberapa program yang masih memerlukan perbaikan seperti perencanaan SDM, kualifikasi SDM, peramalan kebutuhan SDM, dan kebijakan tentang rekrutmen.

Kata kunci : Audit Manajemen, Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan, Efisiensi, Efektivitas

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan program-program SDM harus dilakukan untuk memastikan apakah fungsi SDM telah berjalan dengan baik. Evaluasi ini dilakukan melalui audit sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan berbagai aktivitas SDM apakah telah berjalan secara efektif dan efisien, serta memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan-kekurangan yang masih terjadi di dalam aktivitas SDM. Audit ini digunakan sebagai pengontrol dan pengevaluasi atas segala tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen sehingga kualitas dari pemanfaatan sumber daya manusia dapat dimaksimalkan.

Perusahaan harus mempunyai aset berupa sumber daya manusia (SDM) yang handal dan kompetitif. Dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang diinginkan, maka diperlukan suatu perekrutan, pelatihan dan pengembangan karyawan yang meliputi usaha-usaha yang maksimal dari perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas.

Rekrutmen yang dimaksud oleh Bayangkara (2019:122) yaitu meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pada tahap ini, pihak manajemen harus teliti dalam melihat potensi para calon karyawan agar perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang berkualitas sehingga dapat berkontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Masih menurut Bayangkara (2019:129), pelatihan dan pengembangan adalah bertujuan meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan memfokuskan pada peningkatan keterampilan serta kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan memfokuskan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang.

Pada penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan pada CV Nusa Pratama Anugrah. CV Nusa Pratama Anugrah merupakan perusahaan distributor yang bergerak di bidang bahan kimia industri dan kimia kebersihan yang berdiri pada tahun 2020. Diketahui bahwa belum pernah dilakukan audit manajemen sumber daya manusia pada CV Nusa Pratama Anugrah. Sehingga penelitian

ini untuk menilai efisiensi dan efektivitas aktivitas SDM atas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian manajemen sumber daya manusia di CV Nusa Pratama Anugrah.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit

Menurut Hayes (2014:4) dalam Sukrisno (2019:2), *audit definition* “An audit is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic and events to ascertain the degree of correspondence between these assertions and established criteria and communicating the result to interested users.”. Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukaan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut (Sukrisno 2019:4). Berdasarkan beberapa definisi audit yang disampaikan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses pemeriksaan laporan keuangan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak kompeten dan independen.

Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2019:2) Audit Manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi operasi perusahaan. Sugiharto (2020:2) mengatakan audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan manajemen, sebuah pengelolaan atau operasional dalam membantu sebuah organisasi mencapai hasil yang terbaik dari efisien, efektif dan juga bernilai tambah.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2019:106), audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Rekrutmen SDM

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) menurut Edy Sutrisno (2015 : 33) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Menurut Hasibuan (2014 : 250) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Asare (2002) dalam Tampubolon (2016:83) karyawan harus dilatih, dan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan karir mereka sendiri dan kebutuhan organisasi. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM (Bayangkara, 2019:130).

Efektivitas dan Efisiensi

Menurut Bayangkara (2016:16) menyatakan bahwa ¹⁰ efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasi, sehingga tercapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Masih menurut Bayangkara (2019:17), secara singkat pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan ukuran dari *output*.

Penelitian Terdahulu

Bulan Friskawati (2016) dalam penelitiannya Peranan Audit Manajemen SDM Untuk Menilai Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Pada Hotel Sahid Gunawangsa menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan pada hotel Sahid Gunawangsa sudah berjalan dengan baik. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan *job training*, sedangkan metode penilaian menggunakan *job performance* dan *job personality*. Program pelatihan di hotel ini juga dilakukan secara berkala

Antonyella Papina (2016) dalam penelitiannya Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Diketahui bahwa aktivitas fungsi SDM yang belum berjalan efektif antara lain: perencanaan SDM, seleksi dan penempatan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenaga kerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas

fungsi SDM, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan aktivitas fungsi SDM.

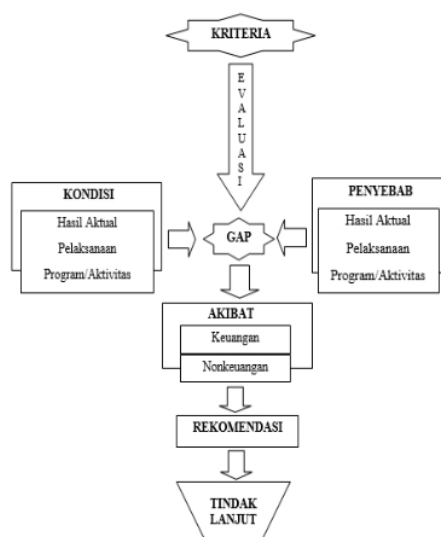
Anggiar Novia Fanti, Syafi'i, Arief Rahman (2016) dalam penelitiannya **Audit Manajemen Atas Sumber Daya Manusia Untuk Mengevaluasi Tingkat Efektivitas Perekrutan dan Pengembangan Karyawan Pada PT Catalyt**. menghasilkan aktivitas fungsi SDM sudah berjalan efektif antara lain rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, dan kompensasi dan balas jasa. Aktivitas yang belum berjalan efektif yaitu perencanaan SDM, seleksi dan penempatan karyawan.

Lusi Anawati, Sutjipto Ngumar (2016). dalam penelitiannya Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas dan Efisiensi Rekrutmen Sumber Daya Manusia menghasilkan PT. Prima Persada Nusantara belum memiliki perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas dan pada tahap akhir seleksi tidak hanya bagian personalia yang mempunyai wewenang meloloskan calon karyawan tetapi juga setiap manajer divisi.

Teguh Kaswanto (2016) dalam penelitiannya Audit Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Karyawan Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Pada PT. Dunkindo Cipta Rasa Surabaya. menghasilkan proses rekrutmen telah berjalan efektif dan efisien, serta proses seleksi juga sudah berjalan dengan baik.

Kerangka Konseptual

Kerangka Kerja Audit Manajemen



6
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Audit Manajemen

Sumber: IBK Bayangkara (2019:6)

6

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus. Sugiyono (2011) dalam Anggito dan Johan (2018:8) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berlandaskan filsafat postpositivisme, karena digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mengungkap fakta, keadaan, variabel, dan fenomena yang terjadi saat penelitian berlangsung dan menyajikan apa adanya.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV Nusa Pratama Anugrah terletak di Taman Pondok Jati Blok AR-2 Sidoarjo. Waktu penelitian ini dilaksanakan selama bulan Mei – selesai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah sebuah penguraian atau penjabaran berupa deskripsi/gambaran objek penelitian yang menguraikan secara rinci mengenai fenomena yang diteliti, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain-lain.

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung di lapangan dengan cara wawancara mendalam kepada obyek yang diteliti, dan juga diperoleh dengan cara melakukan observasi langsung kinerja karyawan yang dihasilkan dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh peneliti melalui dokumen-dokumen atau catatan yang dipakai oleh manajemen CV Nusa Pratama Anugrah selama menjalankan proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan. Dokumen-dokumen dapat berupa struktur perusahaan, laporan hasil rekrutmen, ataupun data pelatihan dan pengembangan yang sudah dijalankan.

² Proses Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dari penelitian ini meliputi: editing dan coding. Langkah pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Editing

Editing berfungsi untuk meneliti kembali apakah isian kuesioner sudah lengkap. Editing dilakukan di tempat pengumpulan data, sehingga jika ada kekurangan data dapat segera dilengkapi.

2. Coding

Coding adalah klarifikasi bentuk jawaban yang ada didasarkan dengan jenis-jenisnya, kemudian diberi kode sesuai dengan karakter masing-masing yang berupa angka untuk memudahkan dalam pengolahan data.

Metode Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yaitu mengumpulkan dan menjelaskan data non angka (kualitatif), kemudian membandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh hasil yang akan dijadikan kesimpulan dan saran. Berikut langkah-langkah yang akan dilakukan dalam analisis data :

1. Menetapkan Kriteria (*Criteria*)
2. Mengevaluasi Kondisi (*Condition*)
3. Menemukan Penyebab (*Causes*)
4. Menyimpulkan Akibat (*Effects*)
5. Rekomendasi

Hasil Penelitian dan Pembahasan

³ Audit Pendahuluan

Tahap pertama dalam melaksanakan audit manajemen yaitu dengan melakukan survei pendahuluan. Peneliti melakukan survei awal ke CV Nusa Pratama Anugrah dengan tujuan untuk mendapatkan informasi umum dari perusahaan, seperti latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada dan menetapkan tujuan audit sementara. Pemeriksaan pendahuluan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen, melakukan penelaahan terhadap literatur peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan pada CV Nusa Pratama Anugrah. Tujuan audit pendahuluan ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang

ada di CV Nusa Pratama Anugrah dan menilai tingkat efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.

Review dan Pengujian terhadap Pengendalian Manajemen

Setelah melakukan survei pendahuluan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dan bukti-bukti, maka tahap selanjutnya adalah melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit. Hal ini bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan mencakup keseluruhan sistmen dari perusahaan, termasuk perencanaan, kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan serta praktik-praktik yang dijalankan dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, peneliti dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku dalam objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan CV Nusa Pratama Anugrah.

Audit Lanjutan

Audit lanjutan merupakan kelanjutan dari proses audit. Dalam audit lanjutan ini peneliti melakukan pengumpulan bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Hingga akhirnya diperoleh suatu kesimpulan audit, dan kemudian peneliti menyusun rekomendasi perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan.

Pembahasan

1. Temuan 1

- Kriteria : Perusahaan harus memiliki perencanaan SDM yang jelas dan terdokumentasi.
- Kondisi : Perusahaan tidak memiliki perencanaan SDM yang jelas dan terdokumentasi. Jika terjadi keperluan karyawan perusahaan baru melakukan perencanaan SDM.
- Penyebab : Perusahaan belum memiliki standar/peraturan/kriteria yang jelas yang mengatur tentang perencanaan SDM. Perencanaan bersifat reaktif sesuai kebutuhan perusahaan.
- Akibat : Adanya risiko seperti, kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Temuan 2

- Kriteria : Perencanaan SDM harus memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan.
- Kondisi : Perusahaan tidak memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan.
- Penyebab : Perusahaan menganggap perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM melalui kualifikasi pada saat rekrutmen masih belum terlalu penting dan dibutuhkan karena masih sederhana dalam pelaksanaannya.
- Akibat : Perusahaan kerap kali mengalami kesulitan ataupun kendala saat menentukan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan ketika rekrutmen calon karyawan.

3. Temuan 3

- Kriteria : Perusahaan harus memiliki peramalan terhadap kebutuhan SDM.
- Kondisi : Perusahaan tidak melakukan peramalan terhadap kebutuhan SDM. Peramalan dilakukan dengan melihat adanya tambahan kebutuhan SDM, maka perusahaan akan merekrut karyawan.
- Penyebab : Tim HR tidak secara proaktif mengevaluasi kebutuhan dan keadaan perusahaan.
- Akibat : Perusahaan tidak dapat menentukan kebutuhan SDM baik secara kuantitas maupun secara kualitas dalam mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Temuan 4

- Kriteria : Kebijakan tentang rekrutmen harus jelas dan terdokumentasi.
- Kondisi : Perusahaan tidak memiliki kebijakan rekrutmen yang jelas dan terdokumentasi.
- Penyebab : Perusahaan tidak mempunyai peraturan tertulis tentang rekrutmen.
- Akibat : Tidak memperoleh calon karyawan yang potensial, Perusahaan tidak dapat menentukan kebutuhan seleksi dan adanya rangkap jabatan dapat berpengaruh terhadap kinerja menjadi tidak maksimal.

3

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dengan melakukan tahapan-tahapan audit manajemen disertai dengan melakukan analisis data dengan dilandasi teori yang relevan dengan masalah yang diteliti pada CV Nusa Pratama Anugrah yang meliputi rekrutmen SDM, serta pelatihan dan pengembangan karyawan telah berjalan secara efektif dan efisien. Namun ada beberapa hal yang harus diperbaiki antara lain: perencanaan SDM, membuat kualifikasi SDM yang jelas, membuat peramalan mengenai kebutuhan SDM, dan membuat kebijakan tentang rekrutmen.

Saran

- Bagi Perusahaan

3 Berdasarkan hasil analisis data yang didapatkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi pada CV Nusa Pratama Anugrah, peneliti memberikan masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan harus memiliki perencanaan SDM yang jelas dan terdokumentasi.
2. Perusahaan harus membuat kualifikasi SDM yang jelas.
3. Perusahaan harus membuat peramalan mengenai kebutuhan SDM.
4. Perusahaan harus memiliki kebijakan tentang rekrutmen yang jelas dan terdokumentasi.

- Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan melakukan audit pada fungsi yang lain pada perusahaan selain fungsi SDM.
2. Untuk peneliti selanjutnya, yang akan melakukan penelitian dibidang yang sama audit manajemen atas fungsi SDM sebaiknya melakukan observasi awal lebih dari sekali guna mendapatkan informasi yang lebih terinci.

Daftar Pustaka

- Abdillah, F. (2019). Penerapan Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Hasibuan, M. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Notoatmojo, S. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nurhayati, R. S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Yrama Widya.
- Riyadi, S. (2019). Buku Petunjuk Teknis Penulisan Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNTAG Surabaya.

Setiawan, A. A. (2018). Metode Penelitian Kualitatif. Jawa Barat: CV Jejak.

Sutrisno, E. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana .

Tampubolon, H. (2016). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing. Depok: Paps Sinar Sinanti.

Tegar, N. (2019). MANAJEMEN SDM DAN KARYAWAN Strategi Pengelola SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan . Yogyakarta: Quadrant.

Tunggal, A. W. (2000). Audit Manajemen Kontemporer. Jakarta: Harvarindo

PERANAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ATAS REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PADA CV NUSA PRATAMA ANUGRAH

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

14%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.coursehero.com Internet Source	4%
2	digilib.unimus.ac.id Internet Source	3%
3	ml.scribd.com Internet Source	2%
4	ar.scribd.com Internet Source	2%
5	jurnal.untan.ac.id Internet Source	2%
6	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	2%
7	thesis.binus.ac.id Internet Source	2%
8	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	1%

9

manajemen.unpam.ac.id

Internet Source

1 %

10

eprints.kwikkiangie.ac.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 35 words

Exclude bibliography On